



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: Sistemas de custos e capital de giro**  
**ÁREA: Finanças empresariais**

GIOVANNI DYLLLO GROSSI LENZI

RA: 2087140/5

**QUAL A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE MECÂNICA DE  
AUTOMÓVEIS?**

BRASÍLIA  
2012

**GIOVANNI DYLLLO GROSSI LENZI**

**QUAL A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE MECÂNICA DE  
AUTOMÓVEIS?**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a conclusão  
do curso de Administração de Empresas  
do UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília.

Orientador: José Antônio Rodrigues

BRASÍLIA  
2012

**GIOVANNI DYLLLO GROSSI LENZI**

**QUAL A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE MECÂNICA DE  
AUTOMÓVEIS?**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a conclusão  
do curso de Administração de Empresas  
do UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília.

Orientador: José Antônio Rodrigues

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

**Banca Examinadora**

---

**Prof.(a):**

**Orientador(a)**

---

**Prof.(a):**

**Examinador(a)**

---

**Prof.(a):**

**Examinador(a)**

# **QUAL A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE MECÂNICA DE AUTOMÓVEIS?**

Giovanni Dyllo Grossi Lenzi

## **RESUMO**

O artigo se propõe a identificar a importância do fluxo de caixa para micro e pequenas empresas do segmento de mecânica de automóveis, especificamente aquelas localizadas no setor H norte do bairro de Ceilândia na cidade de Brasília. A vontade de muitos brasileiros em abrir a sua própria empresa vem acompanhada de uma rotina atarefada e competitiva em busca do sucesso de seu negócio, porém um sinalizador do sucesso de seus negócios, no curto e no longo prazo, não pode ser deixado de lado: o fluxo caixa. O estudo buscará identificar o posicionamento destas empresas em relação ao controle de suas finanças por meio desta ferramenta, bem como suas consequências, sejam elas positivas ou negativas. O que se percebe na pesquisa é que ainda existem muitas empresas que não tratam suas finanças de acordo com as teorias estudadas no curso de Administração de empresas. Os resultados apontaram para um cenário onde a maioria destas empresas estudadas lida com suas finanças informalmente e de forma antiquada, deixando de obter informações importantíssimas para a tomada de decisão, gestão, estratégia e planejamento do seu negócio.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas, fluxo de caixa, gestão financeira, planejamento, tomada de decisão.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um mercado acelerado e competitivo como o que se tem hoje em dia, micro e pequenas empresas vêm crescendo e conquistando espaços frente a grandes empresas, elas representam praticamente 99% do total de empresas no Brasil, segundo Paulo Feldmann, presidente do Conselho da Pequena Empresa, da Fecomercio.

O sonho de abrir o seu próprio negócio se tornou realidade para muitos brasileiros, que munidos com conhecimento técnico aliado com uma boa ideia acabam se inserindo no mercado em micro e pequenas empresas ou até como empreendedores individuais. Porém, muitas vezes, sem muita experiência na gestão financeira, acabam trazendo prejuízos para seus negócios. Estudos do SEBRAE-SP indicaram que 27% das empresas paulistas fecham em seu primeiro ano de atividade, e na grande maioria das vezes devido falta de planejamento prévio e gestão deficiente do negócio.

O que acontece é que a concorrência do mercado dos dias de hoje leva as empresas a buscar uma gestão cada vez mais eficiente de seus recursos, é nesse contexto que se destaca o fluxo de caixa, como ferramenta de acompanhamento e controle das entradas e saídas das empresas, a fim de trazer uma gestão financeira mais assertiva.

Porém, segundo SILVA e FERREIRA (2007), diversas empresas seja ela comercial industrial ou prestadora de serviços, ainda dispõe de poucas ferramentas de acompanhamento, avaliação e controle. O problema a ser estudado é justamente verificar se as micro e pequenas empresas do segmento de mecânica de automóveis do bairro da Ceilândia utilizam o fluxo de caixa como controle financeiro. Apresenta-se, então, a pergunta que direcionará o nosso estudo: Qual a importância do fluxo de caixa para micro e pequenas empresas do segmento de mecânica de automóveis do bairro da Ceilândia em Brasília?

Tendo como objetivo geral, portanto, analisar a relevância do fluxo de caixa para pequenas e micro empresas do segmento de mecânica de automóveis da cidade de Brasília, especificamente setor H norte do bairro da Ceilândia.

Para alcançar este objetivo geral, foram traçados alguns objetivos específicos que são: (i) descrever quais os modelos de fluxo de caixa, (ii) identificar qual modelo é mais adequado para micro e pequenas empresas do segmento estudado e (iii)

relacionar quais informações de tomada de decisão podem ser extraídas da análise do fluxo de caixa.

O estudo se justifica em três esferas, acadêmica ou científica, aplicada ou gerencial, e social.

Sua importância acadêmica se deve por que todo estudo acadêmico que envolve a administração de empresas envolve ou envolverá o fluxo de caixa de uma empresa, segundo Neto (1997) o fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros do negócio. O estudo voltado para as micro e pequenas empresas pode direcionar as pesquisas para este segmento, a fim de buscar adaptar as técnicas de acordo com as necessidades específicas das empresas destes portes.

Gerencialmente pode ser justificada, pois segundo Neto (1997) é indispensável ainda em todo o processo de tomada de decisões financeiras. Ou seja, o estudo direcionado para o segmento ajudaria os gestores a tomadas de decisões mais voltadas ao seu porte e ao seu tipo de negócio.

Socialmente pode ser justificada pela grande influência econômica e social que todas as micro e pequenas empresas têm sobre a sociedade, um estudo voltado para a melhoria deste segmento de empresas com certeza virá fomentar o progresso do país como um todo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Capital de Giro**

A administração do capital de giro de uma empresa é de fundamental relevância para o sucesso do negócio, uma gestão inadequada de capital geralmente acarreta em sérios problemas financeiros, contribuindo bastante para uma situação de insolvência da empresa.

É importante ressaltar que a gestão do capital de giro engloba todos os ativos e passivos correntes como decisões interdependentes. Na prática pode-se exemplificar da seguinte forma, a perda de liquidez devido a um investimento em estoque deve ser compensada por um maior volume no caixa, outro exemplo é que na presença de compromissos de curto prazo, se exige ativos correntes com maior liquidez para saudá-los.

Diante disso, o grande desafio das empresas é formalizar estratégias operacionais de atuação, analisando e avaliando seus investimentos correntes e selecionando mais criteriosamente seus passivos. A definição do montante do capital de giro também faz parte desta estratégia, que acaba exercendo fortes influências sobre a liquidez e a rentabilidade das empresas.

*A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados principalmente pelo volume de vendas, o qual é lastreado pelos estoques, valores a receber e caixa; sazonalidades dos negócios, que determina variações nas necessidades de recursos ao longo do tempo; fatores cíclicos da economia, como recessão, comportamento do mercado etc.; tecnologia, principalmente aplicada aos custos e tempo de produção; e políticas de negócios, centradas em alterações nas condições de venda, de crédito, produção etc. (NETO e SILVA, 1997)*

Conceitualmente, o capital de giro ou capital circulante tem diversas interpretações de acordo com a natureza do estudo desenvolvido, porém, qualquer que seja a definição adotada, se pode considerar como identificador dos recursos que giram (circulam) em determinado período.

Em outras palavras, segundo Neto (2003) ele corresponde a uma parcela de capital aplicada pela empresa em seu ciclo operacional, caracteristicamente de curto prazo, a qual assume diversas formas ao longo de seu processo produtivo e de venda. Ou seja, o capital de giro corresponde ao ativo circulante de uma empresa, que será utilizado para saldar as necessidades circulantes durante o ciclo, desde a aquisição de matéria-prima até a venda e o recebimento dos produtos produzidos.

Podemos exemplificar que o capital alocado no disponível pode, inicialmente, ser aplicado em estoque, que se transformará futuramente em venda realizada, que pode ser na forma de realizável (crédito, se for a prazo) ou novamente no disponível (se for a vista). Este processo cíclico e interrupto constitui-se no ciclo operacional de uma empresa.

#### 2.1.1. O capital circulante líquido (CCL) ou capital de giro líquido (CGL)

O capital de giro líquido representa, de maneira geral, o capital alocado no disponível da empresa (ativo circulante) deduzido de suas obrigações de curto prazo (passivo circulante). De acordo com este conceito, pode-se calculá-lo pela simples diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, segue:

$\text{CGL (CCL)} = \text{Ativo circulante} - \text{Passivo Circulante}$
--

Outra forma de calcular o CGL é pela exclusão dos compromissos e ativos de longo prazo da empresa do patrimônio líquido e do ativo permanente, que pode ser representado pela fórmula abaixo:

$$\text{CGL (CCL)} = (\text{Patrimônio líquido} + \text{Exigível a longo prazo}) \\ - (\text{Ativo permanente} + \text{Realizável a longo prazo})$$

Uma das formas mais comumente utilizadas para se analisar o grau de liquidez e risco de uma dada empresa é o seu volume de Capital Circulante Líquido – CCL. Quanto maior sua magnitude, maior a margem de segurança e menor o grau de risco. No entanto, para análises e conclusões mais razoáveis, o CCL isoladamente é insuficiente, sem uma verificação mais analítica quanto aos seus elementos constitutivos. As empresas possuem sua singularidade própria e condições específicas, que muitas vezes escapam aos olhos dos analistas mais experientes. Políticas de compra e estocagem, condições de fornecimento de crédito a clientes, ciclo e condições de produção, e política de vendas e cobrança são muitas vezes específicos de cada empresa, em função de suas condições particulares de posicionamento em seu ramo de atividade.

Os ciclos financeiros diferentes produzem uma sincronização diferenciada entre pagamentos e recebimentos de uma empresa. Em outras palavras: cada empresa possui seu próprio fluxo de caixa que atende às suas particularidades operacionais. Existem empresas que, embora apresentem um CCL baixo, e até mesmo negativo, possuem boa liquidez. Por outro lado, é possível encontrar empresas com um CCL elevado, mas que estejam convivendo com dificuldades de caixa, devido, por exemplo, a um baixo índice de giro de duplicatas a receber.

Ao se analisar a liquidez de uma empresa, é necessário não se limitar apenas à verificação do volume do CCL. Verificar a sua estrutura, natureza e qualidade é tarefa indispensável para se auferir com exatidão a liquidez e o grau de solvência da organização. É muito importante observar a sincronização entre pagamentos e recebimentos; o giro de duplicatas a receber; o volume de devedores duvidosos ou taxa de inadimplência; o índice de rotação de estoques, e o índice de rotação de duplicatas a pagar, e outros inúmeros índices igualmente importantes. Abordaremos



alguns índices mais utilizados entre analistas para embasar o modelo conceitual de índice de liquidez.

### 2.1.2. Índices de liquidez

O primeiro índice é o de *liquidez imediata*, cuja fórmula consiste na razão entre o Disponível e o Passivo Circulante. Esse índice demonstra a capacidade de liquidação dos compromissos correntes, com a utilização das disponibilidades. Quanto maior a sua magnitude, maior será a capacidade da empresa em saldar seus compromissos apenas com recursos de caixa.

Outro índice bastante utilizado é o da *liquidez seca*, que nada mais é que a razão entre o Ativo Circulante, com exceção dos Estoques e Despesas Antecipadas, e o Passivo Circulante. Ele mede a capacidade de liquidação dos passivos correntes com a utilização dos ativos monetários de maior grau de liquidez, basicamente disponibilidades imediatas e duplicatas a receber. Os estoques são excluídos, por se tratarem de valores que, para sua conversão, passam necessariamente pelo processo de venda. As despesas antecipadas constituem num artifício contábil. A crítica sobre esse índice consiste no fato de ele não contemplar a existência de empresas com altos índices de rotação de estoques, ou seja, alta capacidade em termos de velocidade de conversão de estoques em itens monetários, que é menosprezada pelo seu critério de cálculo.

A *liquidez corrente* é a razão entre o Ativo Circulante e o Passivo circulante, indicando, para cada unidade monetária de dívida de curto prazo, o quanto a empresa possui em seu ativo circulante. Esse índice nada mais é do que a própria expressão do CCL. Torna-se necessário aprofundar sua utilização mediante a análise de sua estrutura e grau de liquidez de seus elementos constitutivos, para se verificar a existência de sincronização.

Iudícibus (1998) também revela restrições quanto à utilização desse índice, ao afirmar que “É preciso considerar que no numerador estão incluídos itens tão diversos como: disponibilidades, valores a receber a curto prazo, estoques e certas despesas pagas antecipadamente. No denominador, estão incluídas as dívidas e obrigações vencíveis a curto prazo. [...] é preciso, como de resto para muitos outros índices, atentarmos para o problema dos prazos de vencimentos das contas a

receber e das contas a pagar. Por outro lado, a inclusão dos estoques no numerador pode diminuir ainda mais a validade desse índice como indicador de liquidez”.

### 2.1.3. Ciclo operacional

De acordo com Hoji (2001), o *ciclo operacional* “inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com o recebimento da venda”. É durante esse período que ocorrem os ciclos econômico e financeiro, ou seja, “o ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques e prazo de recebimento da venda”. Ainda segundo o autor, o *ciclo econômico* tem início na compra da matéria-prima e finaliza com a venda do produto fabricado. Entretanto, “caso ocorram desembolsos ou gastos antes da compra da matéria-prima, é nesse momento que se inicia o ciclo econômico”. Da mesma forma, se ocorrem desembolsos de custos e despesas nas operações após o recebimento da venda, o ciclo econômico se encerra após o último desembolso. Já o *ciclo financeiro* se inicia com o primeiro desembolso e termina, muitas vezes, com o recebimento da venda. Podemos representá-lo na figura abaixo:

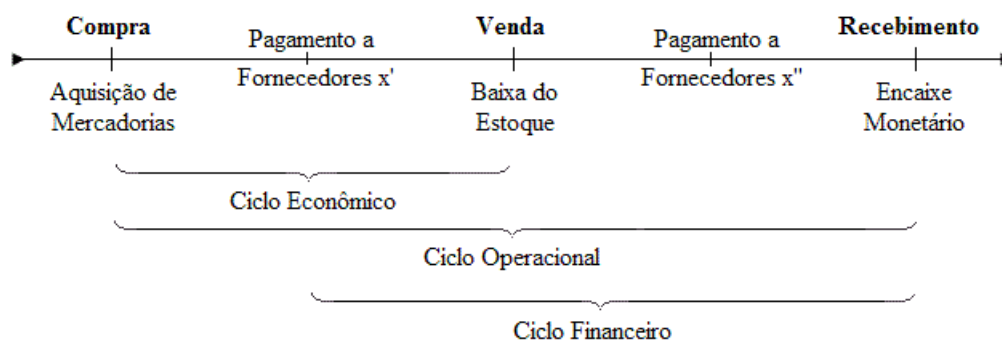


Figura 1: O ciclo operacional. Fonte: adaptado de <http://www.portaldecontabilidade.com.br>

## 2.2. A administração do caixa

### 2.2.1. Fluxo de caixa

As definições existentes sobre o fluxo de caixa, apesar de aparentemente simples, geram uma série de interpretações. Mas em todas as definições é possível notar que o fluxo de caixa é uma ferramenta que possui um importante papel no planejamento financeiro das empresas. Para compreender melhor o assunto a

seguir serão expostas algumas definições de diversos autores para que se possa verificar o que vem a ser fluxo de caixa.

Para Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa “[...] é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro [...]”, constituindo-se, em consequência, em elemento básico e indispensável para o administrador, sendo de grande importância para avaliar a posição financeira da empresa a longo prazo.

O fluxo de caixa é um instrumento relevante de planejamento financeiro, que estabelece projeções através de informações detalhadas sobre as entradas e saídas de recursos, trazendo um auxílio pertinente às necessidades financeiras de curto e longo prazo, demonstrando com antecedência a real situação financeira da empresa e facilitando o controle dos custos e despesas de um determinado período. Assaf Neto e Silva (1997) define que “o fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios”, pois a falta de caixa pode causar uma séria descontinuidade em suas operações. Essa ferramenta é essencial para a administração e avaliação financeira das organizações, pois permite gerenciar os recursos financeiros e evitar situações de insolvência ou falta de liquidez que representam sérias ameaças à continuidade das organizações. Sua utilização também possibilita o conhecimento do grau de independência financeira das organizações, com base na avaliação do seu potencial para geração de recursos no futuro para saldar seus compromissos e para pagar a remuneração dos seus empreendedores.

Para Frezatti (1997), em algumas organizações, o fluxo de caixa serve como um instrumento tático e, em outras, o alcance é maior, ou seja, sua utilização é estratégica. A abordagem tática refere-se a um uso restrito e de acompanhamento do fluxo de caixa, aparecendo como um cumpridor de determinações mais amplas e complexas, em que a empresa já possui um escopo mais definido em termos estratégicos e quer apenas manter o rumo. A abordagem estratégica é aquela que afeta o nível de negócios da empresa no curto prazo, e principalmente no longo prazo, assim o fluxo de caixa tem efeito sobre questões ligadas às decisões realmente estratégicas da empresa.

Viabiliza, ainda, a avaliação da capacidade de financiamento do seu capital de giro ou se depende de recursos externos, permitindo conhecer a capacidade de expansão com recursos próprios, gerados a partir de suas próprias operações a aferir o potencial efetivo das organizações para implementar decisões de

investimento, financiamento, distribuição de lucros e pagamento de dividendos. Também, gera indicadores do momento ideal para a realização de empréstimos ou captações de recursos externos, tanto para a cobertura de eventuais situações déficits, como para implementar decisões que dependem de aportes adicionais, além de orientar as aplicações dos excedentes de caixa (superávites) no mercado financeiro, possibilitando maiores ganhos para a organização e melhor compatibilização dos prazos.

A importância do fluxo de caixa também está na abrangência de sua interferência, pois não só a área financeira deve estar comprometida com os resultados de caixa, mas também as demais áreas da empresa, conforme destaca Assaf Neto e Silva (1997, p. 36):

- a) A área de produção muda os prazos de fabricação dos produtos, por consequência promove alterações nas necessidades de caixa; da mesma forma, os custos de produção têm significativos reflexos sobre o caixa;*
- b) As decisões de compras devem estar em sintonia com a existência de saldos disponíveis de caixa, ou seja, deve haver preocupação com a sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se a relação entre os prazos obtidos para pagamento das compras com os definidos para recebimento das vendas;*
- c) Políticas de cobrança mais ágeis e eficientes permitem a disponibilização dos recursos financeiros de uma forma mais rápida, resultando em um importante reforço de caixa;*
- d) A área de vendas deve manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e sobre os hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa, ou seja, as decisões envolvendo vendas devem ser tomadas somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa;*
- e) A área financeira deve avaliar cuidadosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.*

Entre as várias finalidades do controle do fluxo de caixa, destacam-se, segundo Zdanowicz (2004):

Controlar a atividade financeira, pois a noção de responsabilidade relaciona-se com todas as operações da empresa, controlar a atividade da empresa, em geral, quando as faltas, não são apenas imputáveis às atividades financeiras; deve-se analisar todo o sistema operacional da empresa.

Assim, uma redução no nível de entradas, seja, por redução da venda, ou por atraso na entrega, deve ser analisado para poder manter o nível desejado de caixa. A objetividade e a eficácia do controle do fluxo de caixa tende a beneficiar a empresa em suas atividades operacionais. Isso porque, o fluxo de caixa, como uma ferramenta de informação gerencial permite identificar o processo de circulação do dinheiro, a liquidez da empresa e as necessidades futuras de caixa, demonstrando

se o fluxo de recebimento em determinado período é suficiente para cobrir os pagamentos deste mesmo período. Essas informações, associadas às outras obtidas através das demonstrações contábeis, proporciona maior segurança na tomada de decisões.

### 2.2.2. O fluxo de caixa operacional

O fluxo de caixa operacional (FCO) é o resultado financeiro produzido pelos ativos identificados diretamente com a atividade da empresa (ASSAF NETO e SILVA, 2002). É obtido na Demonstração do fluxo de Caixa, no primeiro grupo de operações: das atividades operacionais. Esse grupo contém o resultado das operações relacionado às atividades fins da empresa. Através deste pode-se calcular um índice de liquidez diferente daquele obtido no Balanço Patrimonial.

Assaf Neto e Silva (2002) descrevem o fluxo de caixa operacional como sendo os resultados financeiros, no sentido estrito de caixa, produzidos pelos ativos identificados diretamente com a atividade da empresa. E complementam que o FCO representa uma medida dos recursos financeiros gerados pelas atividades estritamente operacionais e disponíveis em termos de caixa. Essas, por sua vez, envolvem todas as atividades relacionadas com a produção e entrega de bens e serviços e os eventos que não sejam definidos como atividades de investimento e financiamento. Normalmente, relacionam-se com as transações que aparecem na Demonstração de Resultado.

O cálculo do fluxo de caixa operacional pode ser efetuado da seguinte forma:

$\text{Fluxo de Caixa Operacional} = \text{Lucro Operacional} - \text{IR sobre Lucro Operacional} +/\text{- Despesas / Receitas Operacionais que não envolvem Recursos Financeiros.}$
---

O FCO pode ser calculado de duas formas: a partir da receita bruta ou tomando como ponto de partida o lucro operacional. Ambas as formas utilizam-se dos dados da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), no primeiro grupo de operações: das atividades operacionais. Esse grupo contém o resultado das operações relacionado às atividades fins da empresa. O quadro abaixo demonstra o cálculo do FCO a partir da Receita Bruta.

Receita bruta de vendas e serviços
(-) Devoluções, abatimentos e impostos
(=) Receita líquida
(-) Custo dos produtos e serviços
(=) Lucro bruto
(-) Despesas com vendas
(-) Despesas gerais e administrativas
(=) Lucro antes dos juros e Imposto de Renda (LAJIR ou EBIT)
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social (34%)
(=) Lucro operacional líquido depois dos impostos
(+) Despesas com depreciação, amortização e exaustão
(=) Fluxo de Caixa Operacional (FCO)

Quadro 1 - Cálculo do FCO a partir da Receita Bruta. Fonte: Hoji (2004)

Atualmente, no Brasil, as alíquotas dos impostos para a maioria das empresas são de 34%, conforme dados da Secretaria da Receita Federal – SRF apud Oliveira e Araújo (2006). Esse percentual é formado pela soma de uma alíquota de 15% de Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), mais um adicional de 10% sobre o excedente de certo limite de lucro, mais um acréscimo de 9% de alíquota referente à contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL). O quadro abaixo demonstra o cálculo do FCO a partir do Lucro Operacional.

Lucro Operacional
(+) Despesas financeiras líquidas
(-) Receitas de dividendos, equivalência patrimonial e outros
(=) Lucro antes dos juros e Imposto de Renda (LAJIR ou EBIT)
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social (34%)
(=) Lucro operacional líquido depois dos impostos
(+) Despesas com depreciação, amortização e exaustão
(=) Fluxo de Caixa Operacional (FCO)

Quadro 2 – Cálculo do FCO a partir do lucro operacional. Fonte: Hoji (2004)

### 2.2.3. A administração dos valores a receber

#### 2.2.3.1. Avaliação do risco de crédito

Quando se trata de crédito, podemos citar duas modalidades existentes: o crédito interempresarial (ou crédito mercantil), que envolve empresas e clientes, e o crédito pessoal, que é comercializado por instituições financeiras. A avaliação do risco de crédito, neste caso o interempresarial, diz respeito a forma pela qual a empresa lidará com o crédito junto a seus clientes, ou seja, como a empresa deverá

se comportar quando um cliente solicitar crédito para pagar, por exemplo a definição de prazos concessão de crédito e os critérios de cobrança desses clientes.

Esse processo de análise de risco é feito de forma pontual com cada cliente, de modo que aquele cliente novo não detém privilégios de crédito como um cliente antigo, que já se conhece melhor seu perfil de negociação em outras relações comerciais, podendo-se criar categorias de risco para agrupar clientes com perfil parecido.

Ao se elaborar um política geral de crédito de uma empresa, a empresa deve se atentar também a medidas de controle interno referentes a custos e despesas inerentes ao crédito concedido e investimentos em valores a receber. Segundo Assaf Neto (2003), elas podem ser classificadas em: despesas com devedores duvidosos, despesas gerais de crédito e despesas de cobranças. Como o próprio nome diz, elas definem todas as despesas pontualmente de forma a ter uma noção mais detalhada dos custos inerentes ao processo de concessão de crédito para um cliente ou categoria de risco.

#### 2.2.4. Modelos de fluxo de caixa

De acordo com Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa é o conjunto de ingressos e desembolsos financeiros projetados pelo administrador financeiro para um dado período. Na elaboração de um fluxo de caixa, quanto mais específicos e detalhados as informações forem apresentadas, melhor será o controle sobre as receitas e despesas da empresa.

O que se percebe ao pesquisar modelos de fluxo de caixa, é que basicamente todos abrangem os ingressos e desembolsos, porém se diferenciam de acordo com o período que será acompanhado e também por subdivisões específicas de acordo com a necessidade de foco da empresa, podem se dividir por exemplo entre o operacional e o extra operacional.

A seguir segue modelo de fluxo de caixa básico que pode ser utilizado pelas empresas:

Períodos	JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
ITENS	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>1. INGRESSOS</b>															
Vendas à vista															
Cobranças em carteira															
Cobranças bancárias															
Descontos de duplicatas															
Vendas de itens do ativo permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumentos do capital social															
Receitas financeiras															
Outros															
SOMA															
<b>2. DESEMBOLSOS</b>															
Compras à vista															
Fornecedores															
Salários															
Compras de itens do ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas administrativas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
Outros															
SOMA															
<b>3. DIFERENÇA NO PERÍODO (1-2)</b>															
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>															
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (3+4)</b>															
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO</b>															
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>															
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>															
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>															
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>															
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>															

Quadro 3 – Modelo de fluxo de caixa. Fonte: Zdanowicz (2004)

O modelo apresentado acima trabalha com a periodicidade mensal, porém o administrador financeiro deve trabalhar com controles auxiliares diários ou semanais, e também controles de despesas administrativas, vendas, tributárias,



financeiras, recebimentos, etc., e ao final deste controle deverão ser adaptados e movidos para o fluxo de caixa como controle centralizado. Este modelo de fluxo de caixa trabalha com três colunas, são elas, os valores projetados, os valores realizados e as defasagens positivas ou negativas constatadas. As defasagens devem ser analisadas de forma pontual, de acordo com a amplitude de sua variação e suas consequências para a organização, desta forma é possível identificar suas causas, os efeitos e as medidas que podem ser tomadas para melhorar a situação verificada.

De acordo com Zdanowicz (2004), a grande vantagem deste modelo é a sua flexibilidade, que pode ser analisado de forma diária, semanal, mensal, de acordo com a necessidade. Este modelo é analisado de forma mais eficaz com o auxílio de softwares de planilhas de cálculo como o Microsoft Excel e o Broffice Calc por exemplo, que podem ser utilizados para comparar valores e efetuar simulações de várias situações financeiras para a empresa.

### **3. METODOLOGIA**

Segundo Gil (2009), pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim, e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Quanto ao método utilizado neste estudo, pode-se definir como dedutivo, pois partirá de princípios estudados que se consideram como verdadeiros e indiscutíveis, possibilitando chegar a conclusões de maneira formal, em virtude unicamente da lógica.

Já a pesquisa pode ser definida como todo o processo do desenvolvimento do método científico formalizado e sistematizado. O tipo de pesquisa utilizada é a de caráter exploratório, que tem como finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias (GIL, 2009). As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2010).

Quanto à coleta de dados, trata-se de um trabalho de revisão bibliográfica, que também contará com questionário aplicado com gestores das empresas do segmento de mecânica de automóveis da cidade de Brasília, mais especificamente empresas localizadas no setor H norte do bairro da Ceilândia.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com o apoio de questionário aplicado com os gestores das organizações estudadas, nele se buscou identificar de que forma é realizado o controle financeiro dessas empresas. O questionário foi aplicado em uma amostra de 60 empresas do segmento estudado, todas elas localizadas no setor H norte do bairro da Ceilândia, onde existem 200 empresas deste mesmo ramo de atividade.

Em primeiro lugar, foi questionado se o controle financeiro é administrado na própria empresa ou por empresa terceirizada, 95% das empresas responderam que é feito de forma terceirizada. O que se percebeu é que a maioria destas empresas terceirizadas faziam apenas o controle contábil da empresa, focando o cálculo dos impostos devidos oriundos da sua atividade comercial e dos salários e benefícios dos funcionários contratados, deixando de analisar e disponibilizar quaisquer outros dados importantes para o gestor da organização.



Gráfico 1 – Onde o controle financeiro é realizado. Fonte: Elaborado pelo autor

O que se percebe é que, de acordo com a teoria estudada, a ausência de um controle minucioso de suas finanças pode acarretar em sérios prejuízos para a organização, bem como o desconhecimento de informações importantes como, por exemplo, a sincronização entre pagamentos e recebimentos, o volume de devedores duvidosos, a taxa de inadimplência, o índice de rotação de estoques e o índice de rotação de duplicatas a pagar e receber, dentre outros. Segundo Neto e Silva (1997), a gestão do capital de giro é de fundamental importância para se formalizar

estratégias de atuação, portanto a ausência ou precariedade deste controle prejudica a definição de estratégia e o planejamento da organização.

Apesar da grande maioria não realizar o controle contábil e financeiro na própria empresa, 80% das empresas entrevistadas possuem alguma ferramenta de controle financeiro para suas rotinas diárias, destas 55% faz o controle por caderno ou agenda, 20% através de planilhas de computadores e 10% através de software de fluxo de caixa. Entretanto, este controle, seja ele na própria empresa ou terceirizado, é realizado mais focado no curto prazo, com frequência diária (100% das empresas) ou mensal (80% das empresas), apenas 30% das empresas pesquisadas possuem o controle anual de suas finanças.

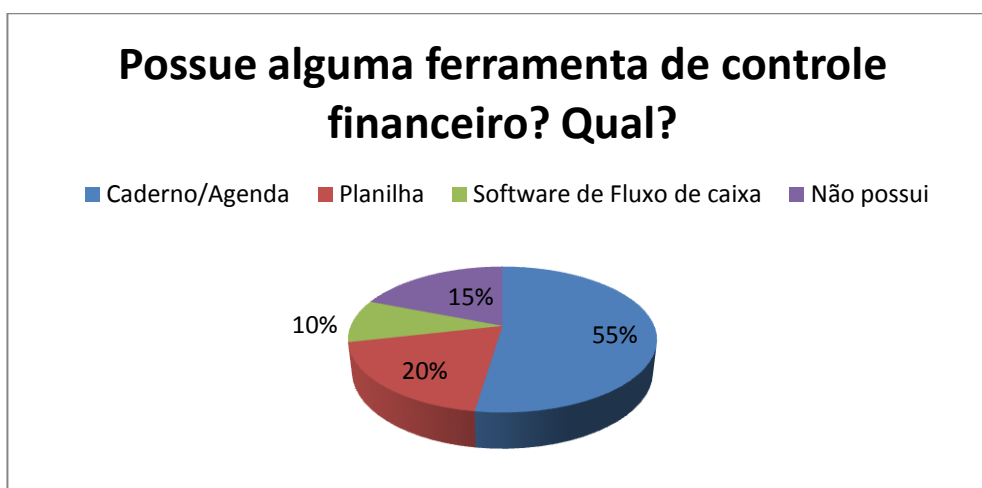


Gráfico 2 – Ferramentas de controle financeiro. Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme visto em nossa teoria de base, Zdanowicz (2004) define o fluxo de caixa como elemento básico e indispensável para o administrador, sendo de grande importância para avaliar a posição financeira da empresa no longo prazo, o que se percebe é que as empresas estudadas estão muito mais ligadas em suas atividades de curto prazo, deixando de dar a importância necessária no longo prazo e, conseqüentemente, correndo sérios riscos de insolvência ou falta de liquidez no futuro.

Em relação ao fluxo de caixa e o ciclo operacional da empresa, as empresas foram questionadas quanto ao saldo mínimo em caixa, escassez de recursos, controle de receitas e despesas menores que R\$5,00 e o acompanhamento do produto em todo seu ciclo operacional. Do total de empresas, apenas 10% destas definiram um saldo mínimo em caixa para execução de suas atividades, 85%

assumiram que já houve situação de escassez de recurso devido falta de acompanhamento prévio, 60% disseram não controlar minuciosamente receitas e despesas menores que R\$5,00 e 55% delas não acompanham o produto desde sua aquisição até o recebimento da venda.



Gráfico 3 – Controle minucioso de despesas. Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Zdanowicz (2004) quanto mais detalhado e específico for o modelo de fluxo de caixa, melhor será o controle sobre receitas e despesas da empresa, desta forma percebe-se a falta de controle minucioso acarreta de um controle deficiente das finanças das empresas estudadas. Quanto ao acompanhamento do ciclo operacional, a maioria das empresas estudadas faz o acompanhamento apenas do ciclo econômico, que segundo Hoji (2001), tem início na compra da matéria-prima e finaliza com a venda do produto fabricado. As empresas estudadas não fazem o acompanhamento até o recebimento da venda, que completaria o ciclo operacional.

Quanto à política de crédito e cobrança das empresas, 85% das empresas trabalham com vendas a prazo, porém 88% destas trabalham com vendas a prazo via cartão de crédito, apenas 6% das que aceitam cheque e 12% nota promissória (duplicatas).

### A empresa trabalha com vendas a prazo? Se sim, quais as modalidades aceitas?

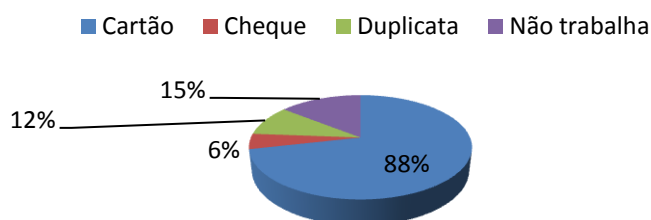


Gráfico 4 – Vendas a prazo. Fonte: Elaborado pelo autor

A cobrança é realizada na própria empresa e ao questioná-los sobre a não aceitação de outras formas de pagamento, todos eles afirmaram não aceitar mais folhas de cheque e duplicatadas devido histórico elevado de inadimplência nestas formas de pagamento, isso mostra que as empresas possuem uma política de crédito bem definida, que segundo Neto (2003), significa como a empresa se posiciona quando um cliente solicita prazo para pagar, quanto à política de cobrança, se pode perceber que há uma deficiência neste quesito devido à ausência de controle do ciclo econômico completo, conforme visto no penúltimo parágrafo.

Em relação ao horizonte de controle financeiro das empresas, 65% das empresas assumiram não ter controle prévio das receitas e despesas previstas dos próximos três meses, por exemplo, compras de material, gasto com salários, recebimento das vendas parceladas e etc.

### Existe previsão de receitas e despesas dos próximos 3 meses?

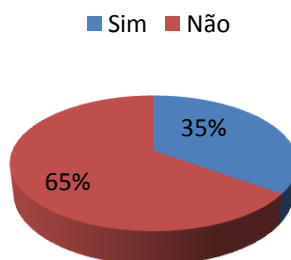


Gráfico 5 – Previsibilidade de receitas e despesas. Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Frezatti (1997), o fluxo de caixa serve como instrumento tático em algumas organizações, e em outras estratégico, a abordagem estratégica é aquela que afeta os negócios no curto prazo, mas principalmente no longo prazo. O que se percebe é que a falta de previsibilidade afeta a independência financeira da empresa, que acaba tomando decisões de curto prazo e, desta forma, pode acabar perdendo oportunidades de longo prazo por falta de uma estratégia bem definida neste sentido.

A tomada de decisão da metade das empresas entrevistadas é amparada pela análise dos seus controles financeiros, 50% deles afirmaram extrair informações importantes de seus controles, por exemplo a possibilidade de aumento de preço de um produto, saldo do final do mês para reinvestimento em estoque, lucro final e distribuição entre os sócios, dentre outros.



Gráfico 6 – Controle financeiro na tomada de decisão. Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar dos gestores terem descrito algumas informações importantes, Frezatti (1997) descreve outras informações que podem ser obtidas através do fluxo de caixa como, por exemplo, permitir conhecer a capacidade de expansão com recursos próprios, implementar decisões de investimento, financiamento, distribuição de lucros, indicadores do momento ideal para se contrair um empréstimo bancário, etc. Se percebe uma grande limitação da visão do gestor com as possibilidades disponíveis ao se ter um controle por fluxo de caixa formal e bem definido.

O quadro abaixo relaciona todas as perguntas realizadas, bem como a quantidade de respostas obtidas acompanhadas do percentual que representa em relação ao total:

QUESTIONARIO																
Quest.	Resposta															TOTAL
1	□ controle financeiro de sua empresa é administrado de que forma?															
1	Na própria empresa	3	5%	Por empresa 3a	57	95%										60
2	Este controle é amparado por algum dos métodos abaixo de controle financeiro formal? Se sim, qual?															
2	SIM	48	80%	NAO	12	20%	Caderno/Agenda	33	55%	Planilha	12	20%	Software	6	10%	60
3	□ controle financeiro é realizado com qual frequência?															
3						Diaria	60	100%	Mensal	48	80%	Anual	18	30%	60	
4	A empresa definiu um saldo mínimo em caixa para execução de suas atividades?															
4	SIM	6	10%	NAO	54	90%										60
5	Já houve algum caso de escassez de recurso por falta de acompanhamento?															
5	SIM	51	85%	NAO	9	15%										60
6	Todas as receitas e despesas são relacionadas no controle financeiro, até mesmo valores menores que R\$5,00?															
6	SIM	24	40%	NAO	36	60%										60
7	Quando um produto é comprado, há acompanhamento desde sua aquisição, estocagem, venda até o recebimento da vend															
7	SIM	27	45%	NAO	33	55%										60
8	A empresa trabalha com vendas a prazo? Se sim, qual?															
8	SIM	51	85%	NAO	9	15%	Cartao	45	88%	Cheque	3	6%	NP	6	12%	60
9	As previsões de receitas e despesas dos próximos 3 meses são bem definidas no seu controle financeiro?															
9	SIM	21	35%	NAO	39	65%										60
10	Ao identificar uma oportunidade que seja necessário tomar uma decisão, você consulta seu controle financeiro para tal?															
10	SIM	30	50%	NAO	30	50%										60
11	Cite alguns exemplos de informações importantes para seu negócio que são obtidas a partir do controle financeiro?															
11	Reinvestimento															
	Revisão de preços															
	Revisão de fornecedores (preço de compra)															
	Investimento em estoque															
	Saldo e Lucro final do mês															

Quadro 4 – Analítico do resultado do questionário aplicado. Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se conclui ao analisar os resultados obtidos frente a teoria estudada é que há um grande desafio para as empresas do segmento estudado se adequarem ao modelo de gestão financeira mais eficiente e assertivo proposto pelos autores. Isso se deve à grande maioria das empresas estudadas ser gerida por profissionais técnicos em mecânica, eletricitas ou comerciantes com experiência familiar no comércio varejista.

De acordo com a pesquisa, a gestão dessas empresas é realizada em sua grande maioria contando com a experiência prática dos gestores no negócio, se percebeu claramente que o *know-how* dos gestores é amplo, a análise de oportunidades, gestão dos preços, negociação com os clientes é feita de forma específica e pontual de acordo com cada situação. O lucro obtido em algum produto ou serviço é calculado na hora, “de cabeça”, pelo gestor e assim ele define se o negócio é viável ou não para sua empresa. O controle minucioso de valores não é visto como prioridade e sim o giro de suas mercadorias de forma mais rápida, buscando não perder o negócio devido a grande concorrência da região.

O problema que direcionou a pesquisa foi respondido, o que se percebeu é que a grande maioria das empresas pesquisadas faz o uso de controle financeiro, mas poucas, apenas 10%, utilizam o fluxo de caixa para amparar sua movimentação de caixa diária ou mensal.

O objetivo principal foi alcançado, de acordo com os resultados obtidos o fluxo de caixa propriamente dito não é relevante para a gestão dos negócios do segmento estudado devido sua formalidade não se adequar com as rotinas dos gestores, mas diversas informações obtidas e focadas por esta ferramenta são utilizadas pelos gestores no dia a dia de sua empresa, porém ainda há muito o que se explorar de seus controle financeiros em relação à tomada de decisão.

Os objetivos específicos foram atingidos parcialmente, pois apesar de se analisar apenas um segmento específico de empresa, há uma grande diversidade de especificidades entre elas que dificulta definir um modelo de fluxo de caixa mais adequado para todas elas, porém foi possível descrever de que forma há uma variação de modelos existentes e também quais as informações para tomada de decisão puderam e poderiam ser extraídas através do controle financeiro por fluxo de caixa nas empresas.

O trabalho apresentou diversos limitantes durante o processo, primeiramente a dificuldade de acesso às empresas do segmento, a rotina atarefada dos gestores dificultou a aplicação dos questionários, bem como a falta de conhecimento escolar e acadêmico deles dificultou a compreensão do questionário e a dificuldade de verificação da veracidade das informações prestadas, devido o autor não possuir empresa familiar ou de conhecidos no segmento estudado.

Por fim, apesar de haverem diversas conclusões negativas a respeito da pesquisa, o que se percebe analisando os resultados é que o conhecimento teórico



estudado não se torna tão relevante e prioritário para os gestores, devido a maioria das empresas trabalhar com a prestação de serviços de mecânica e seu principal ativo ser o conhecimento técnico dos mecânicos que prestam os serviços, mas sem dúvida a melhoria no processo de controle das finanças empresariais faria o negócio muito mais rentável e tornaria as empresas estudadas muito mais competitivas e equilibradas financeiramente e estrategicamente.

## REFERÊNCIAS

- FREZATTI, F. Gestão do fluxo de caixa diário. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- HOJI, M. Indicadores financeiros baseados em fluxo de caixa: EBITDA e fluxo de caixa livre. São Paulo: Boletim IOB, n. 15, 2004.
- IUDÍCIBUS, S. Análise de balanços. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- NETO, A. A.; SILVA, C. A. T. Administração do capital de giro. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- NETO, A. A. Finanças corporativas e valor. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, R. C. de, ARAÚJO, A. M. H. B. de. Análise do comportamento do fluxo de caixa livre nas indústrias de roupa de malha, do segmento vestuário, listadas na Bovespa. Trabalho de conclusão do curso de Graduação de Ciências Contábeis da UCB – Universidade Católica de Brasília. Brasília: UCB, 2006.
- Portal de contabilidade - Ciclos econômico, operacional e financeiro. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/ciclos.htm>> Acesso em 21 de set. 2012.
- SILVA, J. B.; FERREIRA, A. A importância do fluxo de caixa como ferramenta fundamental na média e pequena empresa. *Revista científica eletrônica de administração*, Ano VII, n. 12 – junho, 2007.
- SEBRAE-SP – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas de São Paulo. (2010). Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx>> Acesso em 09 de set. 2012.
- ZDANOWICZ, J. E. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.